Capitolul 11

MEDIEREA

Medierea poate fi un fapt cotidian. Prin tehnicile de mediere puteți transforma luptele celor din jur în fair-play. Medierea vă oferă posibilitatea de a aplica în practică cele învățate pînă acum.

Există în preajma dumneavoastră conflicte care necesită o asistență din afară? Dacă există, presupun ele vreunul din elementele de mai jos?

- Divorț, mai ales unde sînt implicați copii.
- Discriminare și hărțuire rasială și sexuală.
- Sindicate și conducere.
- Două organizații aflate în conflict.
- Șefi și subalterni.
- Colegii sau membrii de echipă.
- Profesori, directorul școlii, elevi sau părinți.
- Aspecte privind mediul înconjurător.
- Membrii familiei.
- Prieteni.
- Vecini.

A media înseamnă a interveni între părțile ostile și a le conduce spre rezolvarea conflictului. Mediatorul încearcă să găsească un punct de vedere obiectiv și neutru. Rolul lui poate decurge din atribuțiile legale sau poate fi asumat neoficial.

Mediatorul îi ajută pe ambii preopinenți să obțină ceea ce le este necesar

Mediatorul este parte neutră. În genere, el nu se implică direct, cu excepția cazurilor cînd încearcă să facă din părțile adverse parteneri. Un mediator

oferă garanția că fiecare parte își prezintă punctul de vedere, dar totodată îl și ascultă pe celălalt. Ulterior, mediatorul îi îndrumă pe cei doi spre găsirea de soluții satisfăcătoare pentru toată lumea.

Cînd părțile aflate în conflict au nevoie de ajutor, se poate face uz de o largă paletă de procedee de rezolvare a acestuia. Deși în acest capitol vom trata medierea, trebuie știut că există și forme rezolutive care permit grade diferite de control asupra procesului și produsului. Ele merg de la hotărîrea judecătorească pînă la deplina libertate de decizie a părților.

PROCEDEE DE REZOLVARE A CONFLICTULUI

Stilul cel mai răspîndit în Australia

Cu ajutorul părții a treia

- **Judecarea:** o a treia parte ascultă cazul și ia o decizie definitivă. Această practică este folosită cu precădere în management și în creșterea copiilor. *Sistemul judecătoresc și de arbitraj.*
- **Recomandarea:** cea de-a treia parte adună faptele și probele. Face o recomandare care comportă suficientă autoritate, deși decizia nu are caracter obligatoriu; se încurajează compromisul. *Concilierea.*
- **Intermedierea:** cel de-al treilea se vede cu fiecare parte în mod separat. Face "un du-te vino" între părți, aducîndu-le la cunoștință opțiunile și ofertele celeilalte părți. Uneori dă sugestii. Această persoană are o mare capacitate de a informa selectiv. *Diplomație-navetă, conciliere.*
- **Controlorul procesului:** partea a treia exercită un control strîns asupra procesului, dar nu și asupra conținutului. Ea nu face recomandări, nici nu ia decizii, ci doar ajută părțile să identifice problemele și posibilitățile de soluționare și să ajungă la un aranjament prin consens, reciproc avantajos. *Medierea.*

Control

Cu ajutorul participantului

- **Furnizorul procesului:** cea de-a treia parte întrunește laolaltă participanții, de obicei oferă și condiții materiale. Ea ghidează părțile în folosirea unei anumite categorii de procedee pentru soluționarea disputelor. *Facilitare, conciliere.*
- **Consilierul de conținut:** un participant consultă un expert într-o specialitate, de exemplu un consilier juridic sau economic. Consilierul oferă datele privind practica efectivă. *Evaluarea de specialitate.*
- **Consilierul de proces:** un participant se sfătuiește cu un expert în rezolvarea conflictelor și în mediere pentru a-și prezenta mai bine cazul. *Consilierea în materie de conflicte.*
- **Autonomia:** părțile fac un efort comun pentru a face schimb de promisiuni și asigurări reciproce menite să ducă la înlăturarea dificultăților. *Negociere.*

MEDIEREA FORMALĂ ȘI INFORMALĂ

Structurile formale care operează în prezent în societate oferă medierea (în care adoptarea deciziei revine disputanților) ca pe o alternativă la sistemele legale și la alte metode tradiționale de rezolvare a conflictelor. Serviciile de mediere sînt foarte răspîndite în Statele Unite și Canada și în expansiune în diferite alte țări[1]. Centrele teritoriale de judecătorie, centrele de mediere familială și centrele locale de mediere care funcționează în Australia oferă acest gen de servicii pentru conflictele locale, neînțelegerile între vecini, membrii familiei, proprietari și chiriași, cît și altor persoane, conflicte care nu intră sub incidența procedurilor legale convenționale. Organizații cum ar fi Centrul Australian pentru Dispute Comerciale oferă sectorului industrial servicii de mediere, care sînt mai rapide, mai echitabile și mai ieftine decît modalitățile judecătorești tradiționale. Un număr crescînd de organizații sociale, centre de consiliere și instanțe

judecătorești private oferă, între altele, și medierea. Multe dintre aceste organizații pun la dispoziția clienților cîte o echipă de mediere, alcătuită din două sau mai multe persoane, selectate în funcție de competența lor într-un anumit gen de probleme sau pentru compatibilitatea cu clienții. Guvernul australian a mai introdus așa-numiții "ofițeri de reclamații", care sînt instruiți și autorizați să funcționeze ca mediatori pentru cazuri de inegalitate între părți, hărțuire sexuală și alte conflicte care au loc în instituțiile de stat. În plus, rolul ofițerilor de la Egalitatea Șanselor de Muncă și de la Acțiunea Afirmativă este, de cele mai multe ori, de mediere.

Medierea poate fi prezentată la un nivel foarte simplu. Copiii o învață în școală, începînd de la vîrsta de șapte ani. Ajunși adolescenți, ei își pot rezolva foarte bine problemele pe care le au cu colegii. Multe școli care au introdus cursuri de mediere au constatat o îmbunătățire semnificativă a bunului simț și scăderea cazurilor de indisciplină. De obicei, aceste cursuri sînt predate de un profesor voluntar sau de un consilier[2].

1. Consilierea în conflicte. De cîte ori au venit la dumneavoastră prieteni sau colegi care aveau probleme cu diferite persoane? Acestea sînt ocazii de a vă asuma rolul de consilier și, cu ajutorul metodei victorie/victorie, să-i ajutați să se ocupe în mod constructiv de situația în care se află. Rezistați tentației de a le spune cum credeți dumneavoastră că ar trebui să procedeze. Orice sugestie va trebui dată sub titlu de posibilă variantă, nu de directivă. Lăsați-i să facă altceva, dacă vor. Nu vă lăsați prea copleșiți de dificultatea cazului și de marea dreptate pe care o are cel care vi s-a adresat. Nu faceți din dușmanii lui dușmanii dumneavoastră. Chiar dacă sînteți convins că el este cel ce are dreptate, dacă veți fi prea mult de acord cu el, îl condamnați să rămînă cantonat în conflict. În general, îl puteți

Rezistați tendinței de a da sfaturi. Sugerați posibilități, nu dați directive

ajuta să înregistreze progrese dacă reușiți să-l faceți să cunoască punctele de vedere ale celorlalți și îl ajutați să vadă cum ar putea schimba lucrurile.

2. Medierea informală. Cînd trebuie să vă implicați în mediere? Primul indiciu al faptului că intervenția dumneavoastră ar fi necesară este atunci cînd indivizii aflați în conflict nu se descurcă singuri. Apoi, trebuie să vă simțiți capabil și suficient de motivat pentru a-i asista în momentul în care au nevoie de ajutor. Situația cea mai fericită este cînd nu sînteți mînat de nici un alt interes, în afara dorinței de a-i vedea pe ambii ajunși la bun sfîrșit.

În medierea informală trebuie să rezolvați repede conflictul, mai ales dacă este vorba de colegi sau prieteni care vi se adresează. Ați putea fi solicitat de ambele părți pentru a oficia servicii de mediator informal; uneori, dumneavoastră sînteți cel care vă oferiți să faceți medierea; este posibil să lucrați separat cu fiecare din părțile implicate; în fine, uneori situația poate fi atît de informală, încît să realizați medierea fără ca părțile să-și dea seama!

Veți fi pus în situații dominate de spirite înfierbîntate, cînd capacitatea dumneavoastră de rezolvare a problemelor intră în impas. Atunci cel mai indicat lucru pentru dumneavoastră este să apelați la un mediator. În viață sînt multe răsturnări de situații - într-o zi putem fi mediatori, pentru ca în ziua următoare să avem noi nevoie de un mediator. Din toate aceste experiențe și inversări de rol învățăm și evoluăm. Medierea este o prestație pe care ne-o oferim reciproc dacă avem încredere în eficacitatea ei.

CREAREA CADRULUI PENTRU MEDIERE

Nu vă trebuie invitație explicită pentru a fi mediator. Vă puteți implica în modul următor: "Știu că voi doi sînteți în conflict. Uneori e mai ușor să rezolvi astfel de probleme cînd la

RELATAREA LUI MAGGIE

Stăteam la coadă la Agenția Căilor Ferate, aproape de plecarea trenului. În fața mea, un bătrîn insista să i se restituie banii pentru un bilet pe care nu l-a mai putut folosi, iar funcționarul de la ghișeu cerea insistent biletul respectiv. În cele din urmă, bătrînul a dat din cap în sens afirmativ, dar continua să reclame restituirea banilor. Mi-am dat seama că bătrînul era surd. Funcționarul se enerva tot mai tare și repeta din ce în ce mai răstit: "Veniți cu biletul". Însă bătrînul continua să aprobe din cap, fără a pleca de la ghișeu. Între timp, coada se mărise. Deși am fost pe punctul de a exploda, am tras aer în piept, m-am recules și am încercat abordarea soluției victorie/victorie. L-am întrebat pe funcționar:
"N-ar fi bine să-i scrieți asta pe hîrtie?"
"Nu, a răspuns el, n-ar înțelege".
"Poate este cineva care să-l ia deoparte pe bătrîn și să-i arate biletelul?" - am întrebat eu, sugerînd o altă posibilitate. Funcționarul a răspuns cu un "Hm", a scris niște indicații și bătrînul a plecat. În timp ce îmi cumpăram biletul, l-am întrebat pe funcționar: "Cum vă vine cînd vi se întîmplă lucruri de acest gen?". Funcționarul și-a exprimat în cîteva cuvinte frustrarea, ceea ce l-a liniștit puțin, apoi a spus: "Trebuie să-i fie foarte greu bătrînului ăstuia. Oare cum reușește să se descurce în viața de toate zilele?".

Maggie a fost de ajutor pentru fiecare din cei doi. Scrierea indicațiilor pe o foaie de hîrtie a fost cea mai bună soluție atît pentru bătrîn, cît și pentru funcționar. Totodată, în felul acesta s-a deblocat și coada, astfel încît Maggie a putut să-și cumpere bilet în timp util.

Faceți din oponenți parteneri în rezolvarea problemei

cîrma vasului e cineva din afară. Aș vrea să vă ajut să ajungeți la o formulă reciproc avantajoasă. Contribuția mea ar consta în a vă face să vă întîlniți și să discutați. V-aș ajuta pe fiecare și n-aș ține partea nimănui. Nu voi veni eu cu soluții sau aprecieri critice și voi face tot posibilul să rămîn obiectiv".

De asemenea, una din părți poate utiliza aceste concepte pentru a o încuraja pe cealaltă să participe la o mediere. Este destul de obișnuit ca numai una din părți să caute în mod activ medierea - cealaltă parte/părți trebuie doar să fie de acord. După ce ați obținut acest accept, stabiliți locul și timpul. Obiectivul dumneavoastră va fi să transformați adversarii în parteneri care rezolvă problema.



MEMORATOR PENTRU MEDIERE

1. Stabiliți regulile de bază

Ca mediator va trebui să vă prezentați și să explicați rolul pe care vi l-ați asumat.

Aveți mai jos cîteva idei pe care trebuie să le punctați:

- Sîntem aici ca să rezolvăm o problemă.
- Nu învinuiți pe nimeni.
- Nu vă dezvinovățiți.
- Nu întrerupeți.
- Spuneți adevărul.

2. Ascultați-l pe fiecare în parte

- Fiecare povestește ce i s-a întîmplat, în vreme ce ceilalți ascultă.
- Fiecare ascultător va repeta cele auzite pentru a se asigura că a înțeles corect.
- Fiecare din cei de față își prezintă sentimentele vizavi de problemă.

3. Rezolvați conflictul

- Fiecare își prezintă doleanțele pe care le vrea îndeplinite în vederea încheierii unui acord.
- Mediatorul ajută ambele părți să stabilească o înțelegere corectă.
- Înțelegerea poate fi consemnată în scris și semnată de fiecare.

Indicați o cale mai bună de a concilia diferențele

Învățarea temeinică a medierii se sprijină pe stăpînirea deprinderilor de rezolvare a conflictelor conturate în această carte. Vom vedea în continuare cum se aplică acestea în procesul medierii.

TEHNICI DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

Probabil că experiența de viață v-a înzestrat deja cu tehnici de rezolvare a conflictelor, astfel încît, în situații conflictuale, le puteți sugera părților implicate o modalitate mai bună de reconciliere a diferențelor. În acest fel procesul de mediere capătă pentru participanți atributele unei experiențe de învățare și dezvoltare. Ulterior, vor utiliza ei înșiși cele învățate.

Pentru a realiza o interacțiune efectivă, mediatorul va trebui să-și folosească toate capacitățile de rezolvare a problemelor:

1. Abordarea victorie-victorie - creați contextul astfel încît ambele părți să abordeze problema împreună.

2. Răspunsul creativ - uneori va fi nevoie să-i scoateți pe protagoniști din starea de disperare, îndreptîndu-i spre căutarea soluțiilor. Conflictul poate ascunde posibilități neexplorate. Observați enunțurile negative și reformulați-le într-o manieră pozitivă. De exemplu: "Confruntarea dintre voi ar putea fi foarte folositoare. Este o ocazie splendidă de a regîndi posibilitățile" sau "Presimt că această problemă vă va apropia".

3. Aveți nevoie de empatie - a fi neutru înseamnă a te strădui să obții cele mai bune rezultate pentru fiecare parte implicată. Arătați-i fiecărei părți că aveți grijă de ea. Nu uitați că unele persoane nu empatizează. De aceea va trebui să interveniți, de exemplu, încurajînd de ambele părți ascultarea activă.

4. Folosiți asertivitatea adecvată. Încurajați-o la toate părțile implicate în conflict. Insistați pe enunțurile de tipul "Eu". Dacă nu vă deranjează cele spuse, încercați ceva în genul: "Cele spuse de tine mă fac să nu mă simt în largul meu" sau "Poate că n-am explicat procesul destul de clar. Cred că ar merge mai bine dacă...".

5. Determinați participanții să folosească puterea în mod cooperant. Rolul de mediator este foarte influent și devine cu deosebire necesar cînd una din părți a fost supusă unei constrîngeri din partea celeilalte. Veți avea nevoie de:

(a) Neutralitate activă, ceea ce înseamnă să echilibrați puterea între părți, acordînd fiecăreia o cantitate egală de timp în care să vorbească, să întrebe.

(b) Puterea personală. Începeți prin a vă reculege - aceasta vă ajută să fiți sigur că veți face ceea ce este mai indicat. Puteți ajuta participanții să-și consolideze puterea personală, încurajîndu-i să-și asume responsabilitatea și să opteze pentru acțiunea pozitivă. Formulați întrebări de genul: "Ce puteți face dumneavoastră ?" sau "Ce s-ar putea face ca să mișcăm lucrurile?".

6. Controlul emoțiilor este o tehnică foarte importantă pentru mediere. De dumneavoastră depinde dacă se va păstra calmul sau nu. Conduceți participanții astfel încît să nu-și nege emoțiile, dar nici să nu și le amplifice. Recunoașteți deschis eventualele emoții semnificative ale unui participant: "Pentru dumneavoastră acest lucru este foarte supărător".

7. Un mediator are, firește, dispoziția de a rezolva. Inducerea acestei dispoziții la părțile aflate în conflict poate fi o sarcină destul de dificilă.

8. Conduceți explorarea nevoilor și temerilor tuturor persoanelor implicate prin construirea hărții conflictului. Orientați procesul (nu și conținutul) și asumați-vă rolul de depozitar al informației.

9. Inițiați o fază rezervată proiectării variantelor. În timpul discuțiilor căutați orice informație care poate deschide noi posibilități. Cereți sugestii. Eventual, faceți o ședință de brainstorming. Nu încercați să evaluați prea devreme valoarea propunerilor.

Un şeic din deşert moare, lăsînd moştenire celor trei fii nouăsprezece cămile: cel dintîi va primi o jumătate din cămile, cel de-al doilea un sfert, iar al treilea a cincea parte. Pentru că nu era rentabil să taie cămilele, cei trei fii au chemat un împăciuitor, care a venit cu propria lui cămilă. Împăciuitorul a evaluat situaţia şi le-a împrumutat cămila lui. Acum erau douăzeci de cămile. Primul fiu şi-a primit jumătatea (zece cămile). Al doilea şi-a primit sfertul (cinci cămile), iar al treilea a primit a cincea parte (patru cămile). Aceasta a însemnat nouăsprezece cămile, corespunzător cu moştenirea lăsată, mediatorului rămînîndu-i cămila lui. El a încălecat şi a plecat. Dacă aţi fi mediator, aţi aprecia că s-a procedat corect? Sau aţi fi pus întrebări spinoase în genul: "Dar fetele şeicului...?"

10. Capacităţile efective de negociere sînt de mare valoare în mediere. Deviza dumneavoastră şi cea încurajată la participanţi va fi următoarea: "dur faţă de problemă, dar blînd faţă de oameni". Transformaţi "dar" în "şi". Includeţi obiecţiile cînd realizaţi imaginea de ansamblu.

ETAPELE MEDIERII

Partea de început

1. Atenţie la dispunerea scaunelor. Este de preferat ca oponenţii să nu stea faţă în faţă.

2. Să aveţi o tablă şi cretă sau o coală mare de hîrtie şi culori groase pentru a întocmi harta conflictului sau a înregistra aspectele importante ale problemei.

3. Stabiliți orarul de lucru. Cît va dura întîlnirea? Căutați pentru fiecare cîte un motiv care să-l determine să rămînă pînă la sfîrșit. Dacă vi se pare puțin probabil să terminați într-o ședință, puteți planifica o alta.

4. Precizați rolul mediatorului. Subliniați faptul că nu veți judeca situația. Sarcina dumneavoastră este să oferiți asistență procedurală, iar a celor aflați în conflict este să se ocupe de conținut.

Dumneavoastră conduceți procesul. Ei au responsabilitatea conținutului

5. Pentru facilitarea deschiderii, vă puteți oferi să respectați confidențialitatea. Mediatorii profesioniști așa ar proceda. Este însă posibil ca participanții să nu fie dispuși pentru stabilirea unui astfel de acord.

6. Verificați dacă procedeele și regulile de bază sînt clare și dacă le acceptă toată lumea. Verificați dacă cineva vrea să mai adauge ceva. Acordurile pot fi adaptate sau renegociate oricînd, dacă una din părți nu este mulțumită.

7. Poate că una sau chiar ambele părți au venit la mediere împotriva voinței lor. Trebuie să verificați dacă sînt dispuse cel puțin să încerce. Implicarea lor va crește dacă recunosc, acum sau pînă la sfîrșitul ședinței, că procesul a fost sau poate fi de ajutor. Reasigurați-i că ezitarea lor este normală.

8. Stabiliți de comun acord ca toate părțile să folosească enunțurile "Eu". Cereți-le să înceapă frazele cu formulări de genul: "Din experiența mea...", "După cum înțeleg eu..." sau "Opinia mea este că...", astfel încît enunțurile să fie percepute dintr-o perspectivă personală și nu ca fapte sau generalizări asupra cărora nu se mai poate reveni. Participanții ar trebui să evite învinuirile sau interpretarea subiectivă

Puneți-i să-și exprime propria perspectivă

a comportamentului altora. Spre exemplu: “Dai muzica tare numai ca să mă enervezi” ar trebui spus în felul următor: “Cînd dai muzica tare, mă concentrez greu și mă enervez”. Cereți participanților să discute pe marginea problemei pe care o au.

9. Localizați focalizarea cea mai adecvată. În mod obișnuit, este util ca la începutul medierii să identificați aspectele generale asupra cărora părțile vor să ajungă la o înțelegere. Într-o ședință de mediere sînt posibile două puncte de focalizare:

(a) Viitorul - focalizarea cea mai uzuală. Trecutul este văzut ca apa care a trecut, discuția orientîndu-se rapid spre “Ce avem de făcut acum?”, depășindu-se vechea pricină de tensiune. Prin concentrarea asupra viitorului, cele mai multe persoane care și-au însușit tehnicile de rezolvare a conflictelor pot reuși o bună mediere. La locul de muncă, de cele mai multe ori medierea de tipul concentrării pe viitor este cea mai eficientă. Multe agenții profesionale de mediere nu mai practică decît acest fel de mediere.

(b) Trecutul - uneori trebuie rezolvate conflictele din trecut. Cîteodată ambele părți trebuie să se ocupe de sentimentele negative reciproce pe care le-au acumulat în timp și singura cale de rezolvare a neînțelegerii actuale este reexaminarea vechii problematici. Jignirile și interpretările eronate din trecut pot bloca bunele relații prezente. “Clarificarea lucrurilor” este extrem de utilă în menținerea relațiilor foarte apropiate. Ea reclamă o consiliere competentă, de obicei fiind preferabil un terapeut de profesie.

10. Asigurați-vă că părțile participă în mod egal. Nu contează cine începe, atît timp cît este clar că fiecăruia îi va veni rîndul. Atît la început, cît și pe parcurs, verificați dacă ambele părți au timp suficient să vorbească și să-l asculte pe celălalt.

RELATAREA LUI CAROL

Nu de mult am asistat neputincios la ruperea relațiilor între doi din cei mai apropiați prieteni ai mei. Frecventau aceleași cercuri sociale și de afaceri, dar, din nefericire, cînd erau prezenți amîndoi la o întrunire se înfuriau foarte ușor unul pe celălalt. Era neplăcut atît pentru cei din jur, cît și pentru ei. În cele din urmă ajunseseră ca unul din ei să nu se mai ducă la o reuniune dacă afla că a fost invitat și celălalt. În fine, n-am mai putut suporta și m-am oferit să-i mediez. Ei au răspuns că vor face o încercare.
După o săptămînă, ne-am întîlnit pe un teritoriu neutru (pe plajă!), am stabilit de comun acord procedura de cooperare și am fixat un termen limită. Scopul medierii era de a ajunge la un consens în privința situațiilor sociale. După aceea i-am dat fiecăruia cuvîntul, asigurîndu-mă permanent că celălalt asculta fără să treacă în defensivă. După un timp, ambii "s-au muiat" cîte puțin, realizînd ce momente bune avuseseră împreună, dincolo de dificultățile prezente. Apoi au căzut de acord ca, atunci cînd se vor întîlni într-un cadru social, să ia act imediat de prezența celuilalt printr-un salut special, ca semn al recunoașterii prieteniei din trecut și în virtutea faptului că fiecare dintre ei îl supărase în ultima vreme pe celălalt, ignorîndu-l total. De asemenea, au stabilit ca, după salut, să se mențină pentru un timp la o distanță oarecare. Între ei persista multă ofensă și mînie, ceea ce a reclamat o perioadă mai îndelungată pentru dezvoltarea unei relații acceptabile. Nu era cazul ca eu să trec în revistă în ziua aceea dificultățile care îi despărțiseră. Ne întîlnisem pentru a vedea ce au de făcut acum. Focalizarea era spre viitor.
Era suficient ca fiecare să se simtă în largul lui la aceeași întrunire - nu mai trebuia ca unul să lipsească pentru că celălalt intenționa să fie de față.

Pe parcursul medierii

Mențineți desfășurarea neîntreruptă a procesului de mediere. Punctul terminus va fi victorie-victorie. Nu uitați să creați un climat de securitate psihologică, unde fiecare poate renunța la mecanismele de apărare, devenind dispus să facă modificări, să dea, să împărtășească idei, să examineze, să reconsidere și, împreună cu celălalt, să rezolve problema. O dată declanșat, procesul ar putea să se desfășoare fără alt impuls major. Uneori, mediatorul va fi nevoit să apeleze la "inventarul de metode" pe care-l prezentăm mai jos:

1. Reprezentarea grafică (harta conflictului) este un instrument excelent, întrucît le permite tuturor participanților să vadă nevoile și preocupările celorlalți și să găsească elementele care vor schimba perspectiva sau vor deschide diferite posibilități.

Întocmiți harta conflictului de cîte ori este posibil

2.Rezumarea punctelor cheie este utilă pentru toată lumea. Reformulați mesajele cruciale folosind o formulă care deschide multiple posibilități. De exemplu: "Nu sînteți mulțumit de starea de lucruri și ați vrea să găsiți cîteva căi de îmbunătățire a situației". Pentru a opri un monolog, faceți un rezumat, asigurați-l pe vorbitor că l-ați înțeles corect și puneți o întrebare care poate duce discuția mai departe.

Uneori poate fi util să-i încurajați pe alții (altul) să rezume clar ceea ce tocmai a terminat de expus interlocutorul, înainte de a da răspunsul. Această tehnică este în mod special binevenită dacă o persoană își schimbă substanțial atitudinea ori face o concesie. De obicei, oamenii nu recepteaza informațiile care le-ar putea reclama schimbarea percepției vizavi de altă persoană sau de situația în cauză. Cînd atmosfera se încinge, este foarte indicat să cereți fiecărei persoane să "oglindească" ceea ce a spus celălalt, înainte de a explica cum se simte ea[3].

Conștientizați-le punctele de consens

3. Definiți zona comună, unde ambele părți sînt de acord ori au nevoi asemănătoare. Spre exemplu: "Amîndoi vreți pentru copiii dumneavoastră ceea ce este mai bun".

4. Dați sugestii numai cînd le puteți prezenta sub formă de opțiune, nu de directivă. De exemplu: "Am auzit cum un cuplu a rezolvat o problemă financiară similară prin deschiderea unui cont comun, pe lîngă conturile separate, la care fiecare contribuia în mod egal. V-ați putea inspira?"

5. Permiteți tăcerile. Acestea le oferă tuturor timp de gîndire și de precizare a ideilor.

6. Oferiți pauze. Cînd emoțiile sînt puternice, este benefică o pauză de zece-cincisprezece minute pentru calmare, în care fiecare poate ieși la o mică plimbare. Indiferent de climatul afectiv, dacă întîlnirea a depășit o oră și jumătate, toți veți aprecia ca bine venită o mică întrerupere a procesului de mediere.

7. Orientarea spre viitor. Cereți fiecăruia să creeze viziunea sa asupra viitorului, cu rezultatele așteptate. Întrebați: "Cum ați vrea să fie?" sau "Cum ar apărea dacă totul ar merge perfect?". În cazul medierilor centrate pe viitor, trecutul este relevant în măsura în care oferă informații necesare adoptării deciziei în contextul actual. Insistînd pe orientarea spre viitor, putem stopa orice acuzație, provocarea de resentimente și certuri puerile.

8. Orientarea pozitivă. Dacă cineva se lamentează că nu vrea cutare și cutare lucru, rugați-l să vă spună ce vrea.

9. Orientarea spre acțiune. Pentru a determina părțile să treacă la acțiune, puteți întreba: "Ce puteți face dumneavoastră pentru a obține rezultatele pe care le doriți?" sau "Încotro să ne îndreptăm?"

Puteți da "teme pentru acasă". Un mediator inspirat, care lucra cu o familie ce avea probleme, familie din care făcea parte și o adolescentă inhibată, a rugat-o pe aceasta să înregistreze ziua, timpul și motivul fiecărei certi dintre părinți. La rîndul lor, și părinții aveau teme, dar știau că sînt observați de fiica lor. Tema pentru acasă a avut darul de a o încuraja pe fată să iasă din izolare și să participe la soluționarea conflictului. Prin implicarea în rezolvarea sarcinii ea a demonstrat că era pregătită să participe la terapie.

Un mediator capabil își poate pune la punct un repertoriu de măsuri eficiente, pe care să le sugereze în problemele cele mai frecvente.

10. Uneori ați putea dori să recurgeți la o întrebare pentru a restructura un concept care a generat conflictul (vezi capitolul 10: Negocierea).

ANTIDOTURILE CONFLICTULUI

Expresii conflictogene	**Întrebări de restructurare**
Prostule! (și alte insulte)	De ce anume ai nevoie? Cum am putea rezolva situația?
Eu am dreptate. Tu (sau el/ea) nu ai (are).	Prin ce crezi că se deosebește punctul tău de vedere de al lui/ei?
Nu vreau...	Ce te-ar putea determina să vrei?
E un eșec.	Cum am putea face ca lucrurile să meargă? Cum le-am putea îmbunătăți?

El (ea) este disperat!	Ce face el (ea) bine?
Eu (el/ea) trebuie să...	Optezi (optează) pentru ...?
Prea multe/mult/ puțin/puține ...	În comparație cu ce?
Întotdeauna el (ea)...	Sînt împrejurări în care el (ea) nu ...?
Nu vreau ...	Ce vrei să se întîmple?
Nu pot ...	Nu poți? Sau doar nu poți vedea o cale? Ce ai face dacă ai vedea-o?
El (ea) niciodată n-ar ...	Cum l-am determina să o facă?
Este imposibil.	Dar dacă ar fi posibil, ce ar presupune acest lucru?

11. **Faceți să pară normale experiențele** pe care cineva le consideră extraordinare sau frustrante. De exemplu, dacă participantul acuză: “Nici măcar nu mi-a vorbit!”, dumneavoastră puteți explica: “Nu este ceva neobișnuit ca în astfel de certuri să ai nevoie de o perioadă de liniște, în care părțile nu-și vorbesc”. Sau, dacă cineva iese furtunos pentru că celălalt a fost grosolan, puteți spune: “Toți avem reacții violente din cînd în cînd. Putem să ne întoarcem și să mai încercăm o dată?”

12. **Ajutați-i să genereze perspective noi.** De exemplu, către un soț despărțit, care nu face prea mult pentru copiii săi: “Ce s-ar fi întîmplat dacă v-ați fi judecat și curtea ți-ar fi atribuit ție copiii? Cum ar fi arătat viața ta?”.

Privind din perspective opuse, combatem gîndirea rigidă

Cereți protagoniștilor să schițeze un scenariu care îi pune în pielea celuilalt sau într-o situație de genul: "Ce-ar fi dacă...". Puneți întrebări despre cum ar fi, invitați-i să-și reevalueze atitudinile rigide sau limitate. L-ați putea întreba pe un nefumător convins și neîndurător cum s-ar simți dacă n-ar putea rezista țigărilor?

13. **Clarificați și validați diferențele** în materie de valori, stiluri personale și puncte de vedere. De exemplu: "Pentru tine, Jane, îmbrăcămintea nu prea contează, dar John simte nevoia să-și exprime individualitatea prin îmbrăcăminte"; "Este greu de înțeles cum pentru Mary prima prioritate imediat după masă este spălatul vaselor, în vreme ce pentru tine, Peter, este odihna" sau "Tu ai o fire rezervată, Alison, iar Sarah este exuberantă. Probabil că amîndouă va trebui să vă ajustați puțin stilurile, astfel încît să vă puteți întîlni la jumătatea distanței".

Respectați diferențele individuale

14. **Echilibrarea insatisfacției.** Uneori (de exemplu, într-un divorț dificil), pînă în momentul în care este solicitat un mediator, afectele se intensifică foarte mult și animozitatea crește în ritm galopant. Nici una din părți nu vrea ca să cîștige cealaltă. De fapt, fiecare vrea ca să cîștige celălalt să fie pedepsit. Tot ceea ce poate spera mediatorul este un final în care ambii parteneri să fie la fel de nemulțumiți de situația la care s-a ajuns - divorțul. Un astfel de rezultat nu constituie o mare reușită pentru mediator, dar cel puțin îi poate ajuta pe oponenți să ducă o viață normală.

Echilibrați insatisfacția între cele două părți care doresc să se pedepsească reciproc

În final

Va trebui să încheiați ședința cu cel puțin cîteva acorduri între părți. Ați putea decide să vă întîlniți din nou. Le-ați putea trasa sarcini sau le-ați putea aminti ce au de făcut.

1. Rezumați și, acolo unde este posibil, redactați în scris acordurile în două exemplare. Oamenii dau o mare importanță acestor documente reprezentând ceva concret cu care să plece și servind totodată ca punct de referință în viitor.

2. Le-ați putea sugera să fixeze un etalon pentru a măsura transformarea reală. Acesta poate presupune: numărarea neînțelegerilor survenite într-o săptămînă; timpul necesar realizării unei sarcini; volumul de timp petrecut pentru a comunica între ei în decurs de o săptămînă; numărul ieșirilor unei familii pe durata unei luni sau frecvența reapariției unei probleme mediate (de exemplu, perturbarea produsă de zgomot).

Cereți-le părților implicate în conflict să-și rezerve timp pentru a trece în revistă progresele înregistrate, ce anume funcționează și ce mai necesită ajustări. Cereți-le să descrie modul în care vor corecta o problemă dacă lucrurile nu vor evolua după așteptări.

3. După încheierea medierii, faceți cunoscută participarea și contribuția fiecărei părți.

4. Sărbătoriți! Participanții își vor strînge mîna, vor lua masa împreună sau își vor face cinste. Dumneavoastră, mediatorul, doriți să vă alăturați?

Mediatorii trebuie să se abțină de a se implica în conflict în rolul de salvator; există victime reale care au nevoie de protecție împotriva pericolului, exploatării și nedreptății. Prin antrenament ei pot găsi calea de mijloc.

Medierea reprezintă o resursă neprețuită a fiecărei comunități. Oricine are de cîștigat din educația și lectura în materie de mediere. Medierea nu este un proces misterios, care poate fi realizat exclusiv de profesioniști de elită. Ea constituie o consecință firească a deprinderilor de rezolvare a conflictelor. Medierea transformă oponenții în parteneri care rezolvă problema.

REZUMAT

Mediatorul ajută ambele părți să dobîndească ceea ce le este necesar. Procesul medierii relevă modul în care capacitățile de rezolvare a problemelor garantează o mai bună conduită față de diferențele dintre oameni.

Etapele medierii

Începutul: ***aranjați locurile, înregistrarea discuțiilor și programarea pe ore. Precizați rolurile fiecăruia: dumneavoastră conduceți procesul de mediere, disputanții răspund de conținut. Arătați necesitatea implicării (atașării la soluție), a enunțurilor "Eu", a focalizării și a participării egale.***

Desfășurarea: ***folosiți reprezentarea grafică a conflictului (harta), rezumarea și tăcerile. Definiți terenul comun. Faceți sugestiile sub formă de opțiuni, nu de directive. Permiteți instalarea tăcerilor și faceți pauze. Mențineți orientările spre viitor, atitudinea pozitivă și acțiunea. Folosiți întrebările pentru a restructura conceptele generatoare de conflicte. Faceți ca experiențele neplăcute să pară normale. Creați noi perspective cerîndu-le participanților să discute din punctele de vedere opuse celor proprii. Validați diferențele. Echilibrați insatisfacțiile atunci cînd părțile nu doresc altceva decît să se pedepsească reciproc.***

Încheierea: ***stabiliți cîteva acorduri. Consemnați-le în scris. Cum pot fi evaluate transformările survenite? Cereți-le să rezerve timp pentru a trece în revistă progresele. Mulțumiți-le pentru participare și sărbătoriți. Ați reușit!***

Medierea transformă rivalii în parteneri care rezolvă împreună problemele.

NOTE

1. Pentru informații suplimentare contactați:
The Conflict Resolution Network
P.O. Box 1016
Chatswood NSW 2057
Australia
(Tel): (02) 419 8500

2. Idem

3. Cristopher Hills, *Creative Conflict* (California: University of the Trees Press, 1980).